

**Л. Б. Верещак**

магістрант ННІ педагогіки (Магістратура  
8.18010020 "Управління навчальним закладом"  
Житомирського державного університету імені  
Івана Франка, м. Житомир) (учитель-логопед ДНЗ  
комбінованого типу (ясла-садок) № 4 "Берегиня"

м. Бердичів Житомирської обл.)  
*e-mail: lvereschak@ukr.net*

**Управління трудовими ресурсами в закладах та установах освіти  
як новий соціально-економічний стандарт**

*У статті проаналізовано сутність поняття "управління трудовими ресурсами". Окреслено науково-методологічне підґрунтя управління трудовими ресурсами в освітніх організаціях: основні закони, функції, методи та принципи. Складено порівняльну характеристику завдань управління трудовими ресурсами в економіці та освітніх організаціях.*

*Узагальнено етапи управління трудовими ресурсами.*

**Постановка проблеми.** На протязі становлення України як незалежної суверенної демократичної держави система освіти перебуває в умовах перебудови. Оновлюється зміст, форми і методи освіти, впроваджуються інноваційні технології, змінюються схеми фінансування, висувуються нові вимоги до використання людських ресурсів.

Соціально-економічна ситуація сьогодення та освітні реформи продукують формування нових напрямків діяльності. Так, з'являється необхідність у більш грамотному плануванні фінансово-економічної діяльності, оскільки заклади і установи освіти отримують дедалі більше фінансової автономії. Набирає обертів нетрадиційний для закладів і установ освіти маркетинг та зв'язок з громадськістю, що пов'язано, в першу чергу, із запровадженням умов фінансування, в яких освітні організації повинні конкурувати за кожного учня.

Відбувається становлення менеджменту освіти. Розвивається вітчизняний стратегічний менеджмент та менеджмент якості освіти. Відносно закладів і установ освіти починають оперувати термінами "імідж", "бренд". Зосереджується увага на психологічних та соціальних аспектах менеджменту в освіті.

У зв'язку з цим, гостро постало питання управління трудовими ресурсами, які виступають першою виробничою силою суспільного виробництва. Становлення системи управління трудовими ресурсами вимагає від керівників освітніх закладів та установ формування нових підходів у реалізації кадрового менеджменту, тобто організації цілеспрямованого процесу відтворення та використання персоналу для досягнення цілей.

Наразі накопичено чимало теоретичного та практичного досвіду, що дає змогу досліджувати проблему з різних аспектів.

#### **Аналіз досліджень і публікацій із зазначеної проблеми.**

Управління трудовими ресурсами досліджували М. Виноградський, А. Волгін, В. Воронкова, Б. Генкін, Г. Деспер, Є. Качан, М. Корецький, Г. Красноженова, О. Крушельницька, Д. Мельничук, А. Мерзляк, О. Новіцький, П. Михайлов, Г. Осовська, П. Симонін, Н. Синицина, Л. Федулова, Ф. Хміль, Д. Шушпанов та інші.

Проте, не в повній мірі висвітлені питання управління трудовими ресурсами в закладах та установах освіти, що, в свою чергу, забезпечить перехід від традиційних методів кадрової діяльності в освіті – управління персоналом до сучасного, перевіреного на практиці у розвинених країнах та кращих вітчизняних організаціях управління людськими ресурсами – принципово

відмінних технологій кадрового менеджменту, відповідатиме вимогам освітніх реформ і новим соціально-економічним стандартам.

**Мета статті:** здійснити аналіз сутності поняття "управління трудовими ресурсами", окреслити методологічне підґрунтя управління трудовими ресурсами в освітніх організаціях.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний розвиток державної економіки призвів до усвідомлення того, що трудові ресурси є найефективнішим розміщенням капіталу, і розглядати їх необхідно як головне надбання організації. Адже тільки працівник з його фізичним і творчим потенціалом, здатністю до відтворення своєї робочої сили і саморозвитку, стає основним фактором успіху розвитку суспільства і кожної окремої організації.

Г. Беккер, Дж. М. Кейнс, К. Маркс, П. Предон, Д. Рікардо, С. Сісмонді підкреслювали, що людина у виробництві – це найбільше багатство. А з позиції сьогодення, можна з упевненістю сказати, що підхід до людини з точки зору людського ресурсу, який базується на його капіталізації – єдиний, за яким стоїть майбутнє.

Термін "трудові ресурси" вперше впровадив академік С. Струмилін у 20-ті роки ХХ ст., розглядаючи дане поняття як сукупність носіїв робочої сили, яка здебільшого визначається демографічною структурою населення, встановленими межами працездатності як тих що беруть участь у процесі праці, створенні споживчих вартостей і соціально-культурних цінностей, так і потенційно здатних до суспільно-корисної діяльності [1].

Вирішальну роль у трудових ресурсах виконує працездатне населення в працездатному віці. Працездатне населення – сукупність людей, переважно в робочому віці, здатних по своїм психофізичним даним до участі в трудовому процесі. У будь-якому суспільстві працездатне населення складається з двох груп: економічно активного й економічно неактивного населення, співвідношення між яким залежить від соціальних, економічних, політичних і демографічних умов [2].

Управління трудовими ресурсами в Україні перебуває на етапі становлення.

Ф. Хміль визначає управління трудовими ресурсами як складову частину управління як матеріальним, так і духовним виробництвом, яка спрямована на забезпечення зайнятості працездатного населення та його оптимальний розподіл між галузями й регіонами країни, на задоволення потреб народного господарства в кваліфікованих кадрах [3].

Г. Красноженова підкреслює, що управління трудовими ресурсами являється центральним питанням управління суспільним виробництвом, оскільки здійснює значний вплив на його наповнюваність специфічним ресурсом для подальшого використання з метою збільшення валового внутрішнього продукту в державі [4].

Ефективне управління трудовими ресурсами, як зазначають Є. Качан, Д. Шушпанов, передбачає визначення чисельності населення, його складу за віком і статтю, демографічної ситуації, спеціалізації виробництва, структури зайнятості, усього комплексу регіональних умов розвитку трудових ресурсів [1].

Становлення управління трудовими ресурсами починає прослідковуватись і у сфері освіти.

Роль освіти в управлінні трудовими ресурсами, як зазначає О. Комаров, визначається:

- економічною функцією, яка пов'язана зі зростаючою значущістю освіти в підготовці висококваліфікованих працюючих та їх "сортуванням" для наступної діяльності в різних сферах життєдіяльності суспільства;
- соціальною функцією, що забезпечує мобільність працюючих, їх здатність до службового зростання;
- політичною, що націлена на забезпечення більшої соціальної рівності та расової інтеграції людей;
- функцією соціального контролю, що полягає в розповсюдженні соціально прийнятих норм та цінностей [5].

Досліджуючи джерельну базу з визначення завдань управління трудовими ресурсами, найважливішими у менеджменті закладів та установ освіти можна виокремити наступні завдання (див. табл. 1) [1, 3, 6, 7].

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика завдань управління трудовими ресурсами в економіці та освітніх організаціях**

| <b>Завдання УТР в масштабах економіки</b>                                  | <b>Завдання УТР у закладах та установах освіти</b> |
|--|--|
| <i>спрямовані на:</i>  |  |
| забезпечення та регулювання оптимальної зайнятості працездатного населення | планування трудових ресурсів організації           |
| регулювання умов і оплати праці  | аналіз ринку праці та управління зайнятістю        |

|  |   |
|--|---|
| забезпечення ділових відносин між роботодавцем і найманими робітниками | добір, адаптація та профорієнтація персоналу  |
| підвищення кваліфікації працездатного населення                        | планування кар'єри педагогічних працівників   |
| розробка законодавства у сфері праці, зайнятості й соціальних відносин | забезпечення раціональних умов праці  |
| задоволення життєвої необхідності громадян у праці                     | організацію трудових процесів, аналіз зайнятості й результатів праці  |
| оптимізацію територіальної зайнятості                                  | обґрунтування структури доходів і проектування системи оплати праці   |
| регулювання міграційних процесів                                       | проведення тарифних переговорів між роботодавцями й роботоодержувачами  |
|  | формування персоналу для створення резерву кадрів працівників   |
|  | навчання працівників, у тому числі підготовка керівних кадрів   |
|  | оцінка трудової діяльності працівників та управління їх просуванням по службі   |
|  | формування організаційної культури, стимулюючої атмосфери взаємної відповідальності працівників і роботодавця; прагнення усього персоналу зробити організацію конкурентноспроможною |

Управління трудовими ресурсами в організаціях містить в собі наступні етапи:

Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у трудових ресурсах.

Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів на всі посади.

Добір: оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих з резерву, створеного під час добору.

Визначення винагороди: розробка структури заробітної плати пільг з метою залучення, найму і збереження працівників.

Профорієнтація і адаптація: введення найнятих працівників в організацію та її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, чого очікує від них організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку.

Навчання: розробка програм для формування трудових навичок, необхідних для виконання певної роботи.

Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.

Підготовка керівних кадрів: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Управління просуванням по службі.

Удосконалювання організації праці [8].

Управління трудовими ресурсами освітніх організацій – це комплексна система, елементами якої є основні напрямки, цілі, функції і методи кадрової роботи.

Основні закони управління трудовими ресурсами вдало окреслені Є. Качан, Д. Шушпановим (див. табл. 2) [1].

*Таблиця 2*

**Основні закони управління трудовими ресурсами за Є.**

**Качан, Д. Шушпановим**

| <b>Закони УПР</b>   | <b>Характеристика</b>   |
|---|---|
| Закон спеціалізації управління  | На державному рівні його дотримуються відповідні державні органи: міністерства, відомства, що вирішують певні проблеми (Міністерство освіти і науки України, Міністерство праці та соціальної політики) |
| Закон інтеграції управління   | Полягає в координації діяльності більшості державних органів в управлінні   |
| Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління | Узгодження державного і регіонального управління  |
| Закон економії часу в управлінні  | Управління робочим часом  |
| Закон демократизації управління   | Відображає співвідношення влади й підпорядкованості.  |

Управління трудовими ресурсами враховує також дію економічних законів (попиту й пропозиції, закону вартості тощо), законів соціології, психології і використовує найзагальніші закони кібернетики (закон зворотного зв'язку, закон оптимізації, закон пристосування систем до зовнішнього середовища).

Сутність будь-якого явища проявляється в його функціях, тобто в тих завданнях, для розв'язання яких воно призначено. Згідно з теорією Анрі Файоля, існує п'ять функцій управління.

Основні функції і методи управління в системі управління трудовими ресурсами вдало розкрили і систематизували Г. Красноженова та П. Симонін (див. табл. 3) [4].

*Таблиця 3*

**Основні функції управління (в системі управління трудовими ресурсами) за Г. Красноженовою та П. Симонінім**

| <b>Функції управління та їх характеристики</b>   |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <b>Планування</b>  | <b>Організація</b>   | <b>Координація</b>                                | <b>Мотивація</b>  | <b>Контроль</b>  |
| Розробка і практичне втілення планів, що визначають майбутній стан економічної системи | Досягнення відповідності функціонування окремих частин і встановлення особливого порядку в системі | Впорядкування дій різних частин керованої системи | Зовнішні та внутрішні спонуки економічного суб'єкта до діяльності | Спостереження за об'єктом з метою перевірки відповідності заданому стану |
| <b>Методи, що використовуються в управлінні трудовими ресурсами</b>                    |  |   |   |  |
| Екстраполяція  | Організаційні  | Система комунікацій                               | Номінальна та реальна заробітна плата                             | Статистичний облік   |
| Моделювання  | Розпорядчі   | Система інформатизації                            | Система стимулювання  | Програмно-цільовий   |
| Регресивний аналіз   | Економічні   | Аналітична складова                               | Морально-психологічні   | Оперативно-виробничий  |
| Експертний метод   | Соціальні  | Встановлення інформаційних зв'язків               | Підвищення трудового потенціалу                                   | Фінансовий   |
| Факторний аналіз   | Психологічні   | Конкретизація виконавців                          | Професійне навчання   | Податковий   |

Усі перераховані функції не просто складають єдине ціле, вони переплетені одна з одною, проникають одна в одну так, що іноді їх не відрізнити.

З огляду таблиці, функції системи управління трудовими ресурсами безпосередньо пов'язані із методами їх реалізації.

Методи управління трудовими ресурсами – це способи здійснення управлінських дій на працівників для досягнення цілей управління [1].

Методи управління трудовими ресурсами різняться через велику кількість конкретних способів практичної реалізації управлінських завдань.

Дослідивши методи управління трудовими ресурсами в цілому, можемо зазначити, що управління трудовими ресурсами в освітніх організаціях буде керуватись ними відповідно до специфіки діяльності навчального закладу чи установи.

Оскільки управління трудовими ресурсами представляє собою певний механізм, який дозволяє регулювати основні соціально-трудові відносини в процесі їх формування та використання, а також в багатьох аспектах за визначеними цілями і завданнями, то найбільш істотні і значимі зв'язки і відносини виявляються і знаходять обґрунтування в закладених його основу принципах.

Спираючись на визначення принципів управління трудовими ресурсами за Г. Красноженовою та П. Симоніним, маємо змогу виділити принципи управління трудовими ресурсами в менеджменті освітніх організацій (див. табл. 4) [4].

*Таблиця 4*

**Принципи управління трудовими ресурсами в освітніх організаціях за Г. Красноженовою та П.Симоніним**

| <b>Принципи УТР</b> | <b>Характеристика</b>  |
|---------------------|--|
| Децентралізація     | Переміщення прийняття управлінських рішень від центральних органів державного УТР до місцевих органів влади; від керівництва до персоналу  |
| Адаптивність        | Здатність системи УТР гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що напряму пов'язана зі здатністю суб'єктів господарювання формувати якісний і кількісний склад у конкретний проміжок часу |
| Субсидіарність      | Перерозподіл фінансових ресурсів для найбільш раціонального та ефективного формування та використання трудових ресурсів в рамках забезпеченості організації робочою силою                          |
| Диференціація       | Перерозподіл функцій об'єктів державного, обласного та місцевого управління, а також забезпечення кожної функції ресурсами   |



|                        |   |
|------------------------|---|
| Індикативне планування | Орієнтує персонал та організацію на досягнення реальних цілей на формування якісного персоналу, використовуючи з цією метою адміністративні, економічні, правові, педагогічні, соціальні та психологічні важелі |
|------------------------|---|

**Висновки.** На основі докладно опрацьованих джерел у галузі економіки, соціології, трудових відносин та освітнього менеджменту, ми пропонуємо власне визначення *управління трудовими ресурсами в освітніх закладах та установах* – один із основних напрямів діяльності освітньої організації, є складовою частиною управління, спрямованою на забезпечення ефективної зайнятості персоналу, раціональне його використання з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей організації. Зазначимо, що специфікою управління трудовими ресурсами є необхідність всебічного врахування інтересів особистості, конкретної організації, окремого регіону, забезпечення їх органічного поєднання.

Наразі, дане дослідження не вичерпує себе, а ставить за мету створення моделі управління трудовими ресурсами у закладах та установах освіти та впровадження її в процес управлінської діяльності.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. – К. : Юридична книга, 2005. – 358 с.
2. Новицкий А. Г. Население и трудовые ресурсы : справочник / Новицкий А. Г. – М. : Мысль, 1991.
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
4. Красноженова Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами / Красноженова Г. Ф., Симонин П. В. – Инфра-М, 2008.
5. Комаров О. А. Кіровоградський національний технічний університет / О. А. Комаров // Роль освіти в управлінні трудовими ресурсами : [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://yandex.ua/search/?rdrnd=626263&win=146&text=http%3A%2F%2Fwww.rusnauka.com%2FONG%2FEconomics%2F5\\_komarova%2520o.a..d+oc.htm.&clid=2052601&lr=27099&redircnt=1444057864](http://yandex.ua/search/?rdrnd=626263&win=146&text=http%3A%2F%2Fwww.rusnauka.com%2FONG%2FEconomics%2F5_komarova%2520o.a..d+oc.htm.&clid=2052601&lr=27099&redircnt=1444057864). – Назва з екрану.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

7. Мерзляк А. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Мерзляк А. В. [та ін.] ; під ред. Є. П. Михайлова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
8. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Осовська Г. В., Крушельницька О. В. – К. : Кондор, 2003. – 224 с.

**Л. Б. Верещак**

***Управление трудовыми ресурсами в заведениях и учреждениях  
образования как новый социально-экономический стандарт***

*В статье проанализирована сущность понятия "управление трудовыми ресурсами". Обозначены научно-методологические основы управления трудовыми ресурсами в образовательных организациях: основные законы, функции, методы и принципы. Составлена сравнительная характеристика задач управления трудовыми ресурсами в экономике и образовательных организациях. Обобщены этапы управления трудовыми ресурсами.*

**L. Vereshchak**

***Managing human resources in institutions and educational institutions  
as a new socio-economic standard***

*The article analyzes the essence of the concept "human resources management". Marked scientific and methodological basis of human resource management in educational institutions: basic laws, functions, methods, and principles. Compiled a comparative description of problems of management of labour resources in the economy and educational institutions. Generalized stages of workforce management.*